

Regards croisés à partir d'une recension de l'ouvrage : Laurent Taskin ; Le télétravail. Un mode de vie. Les Presses de Sciences Po, 2025.

Jérôme Cihuelo, chercheur associé au Laboratoire Printemps -Université Paris-Saclay, jerome.cihuelo@uvsq.fr

Laurent Taskin, professeur ordinaire UCLouvain (LRIM) et professeur invité Dauphine PSL, laurent.taskin@uclouvain.be

Laurent Taskin, professeur à l'Université Catholique de Louvain et titulaire de la chaire Management Humain et Société, propose de nous fournir une vision d'ensemble du télétravail contemporain et de ses enjeux. L'auteur prend ici appui sur un ensemble d'études et de travaux empruntant à un large éventail disciplinaire (gestion, économie, sociologie, psychologie et droit). Il circule tout au long de l'ouvrage entre différentes échelles d'observation et combine de multiples dimensions. Le tableau dessiné du télétravail, à la fois dans sa forme historique et actuelle, s'organise autour de quatre principaux chapitres : 1) L'émergence et le développement du télétravail 2) Télétravail et entreprise 3) Télétravail et individus 4) Télétravail et société. Il émerge au fil de ces chapitres l'affirmation de la thèse d'un télétravail devenu un mode de vie résonnant avec des évolutions de la société et des aspirations individuelles de rééquilibrage, tout en portant le risque d'une désaffiliation. Dès l'introduction, l'auteur avance en ce sens un mouvement de « sociétalisation » du télétravail contribuant à le reconfigurer. Dans le même temps, les modes de gestion de l'activité, privilégiés majoritairement par les entreprises (digitalisation, flexibilisation, individualisation, mutualisation des espaces au sein d'environnements ouverts, gestion par objectifs et indicateurs), participeraient d'un double mouvement de « déterritorialisation » et de « reterritorialisation » du travail au domicile.

La recension s'attachera ici à présenter les principaux résultats et interprétations exposés dans les quatre chapitres autour desquels s'organise l'ouvrage. Elle nous conduira également à mobiliser nos propres travaux sur le télétravail réalisés avec Adam Piotrowski et ceux d'autres sociologues des organisations afin d'apporter des prolongements et des éclairages complémentaires, ouvrant sur un ensemble de questionnements.

Dans une première partie, l'approche socio-historique retenue permet de comprendre les conditions d'émergence et de diffusion du télétravail. La combinaison d'un ensemble de dimensions symbolique (imaginaire de soutenabilité), technique (développement des TIC et des infrastructures), organisationnelle (flexibilité du travail et de l'emploi), managériale (gestion par objectif et la confiance), sociétale (individualisation et perte de la centralité du travail) et spatiale (dépersonnalisation et distribution des espaces de travail), rend possible sur le temps long le développement du télétravail.

Le début des années 2000 marque un tournant avec une progression continue du télétravail en Europe, marquée par un changement d'échelle avec la crise sanitaire de la Covid-19. Ce changement d'échelle a trouvé, selon nous, les conditions de sa réalisation dans l'existence d'un réseau sociotechnique aux composantes plus ou moins articulées : une tertiarisation de l'économie, une diffusion des technologies de l'information et de la communication, des infrastructures de réseau déjà en place, et un historique de négociations collectives.

De plus et comme l'avance Pascal Ughetto (2020), la survenue d'une crise produit souvent des effets de déplacement ; ce qui pouvait être considéré avant la crise comme une pratique sociale illégitime et inconcevable peut devenir par la suite acceptable et envisageable. A ce titre, la crise sanitaire a amené les organisations à faire l'expérience de la possibilité d'organiser autrement l'activité en recourant massivement au télétravail et à faire évoluer leur représentation sur l'usage du télétravail

Le tableau, en Europe et en France, de la diffusion du télétravail dessiné sur le temps long restitue ici une transformation de trois ordres :

- La pratique du télétravail est restée très longtemps limitée dans les entreprises françaises en raison d'une réticence patronale et syndicale. En 2017, le télétravail ne concernait que 7% des salariés français. Le télétravail post-crise représente en France 20% des salariés (et 25% en Europe). Dans ces conditions, une majorité de salariés reste encore aujourd'hui exclue du télétravail au regard de différentes caractéristiques de l'activité (présence nécessaire sur site, tâches non réalisables à distance, autonomie limitée dans l'organisation du travail, politique d'entreprise).

- Le télétravail demeure pendant plusieurs décennies une pratique occasionnelle et peu formalisée. Le télétravail ne relève pas de politiques organisationnelles et échappe à un encadrement par des accords collectifs. Il s'organise dans le cadre d'arrangements managériaux pour traiter des situations particulières (temps de trajet important, surcharge ponctuelle de travail, problèmes de santé). D'une autre manière, il participe d'expérimentations limitées à quelques services de l'entreprise (le plus souvent de grande taille). A l'inverse, le doublement des accords collectifs entre 2020 et 2021 aboutit à une extension des jours télétravaillés et des métiers / activités concernés auparavant considérés comme non éligibles.

- Le télétravail s'est longtemps caractérisé par l'homogénéité des populations concernées. Il bénéficiait très majoritairement des cadres masculins exerçant leur activité dans le secteur des services (informatique, télécommunications, conseil, etc.), dans de grandes entreprises et au sein d'aires urbaines denses. Aujourd'hui, on assiste à une diversification et à une démocratisation dans l'accès au télétravail. Il couvre une plus grande variété de métiers, de catégories professionnelles et de secteurs d'activité au profit d'une représentation équilibrée hommes-femmes.

De manière plus spécifique, la propagation du télétravail dans les organisations requiert, selon l'auteur, de l'appréhender à la lumière de l'évolution des espaces de travail sur site. De manière paradoxale, la distance introduite par le télétravail avec le lieu de travail demande de les penser, tous deux, encore plus étroitement dans leurs interactions, voire dans leur circularité. Comme l'avance Laurent Taskin (p. 27-28), « le développement des *opens spaces* n'incite-il pas à télétravailler afin d'échapper aux nuisances sonores ? Et, en même temps, la pratique du télétravail n'incite-t-elle pas à la généralisation de l'*open space* en soustrayant les travailleurs de leurs bureaux, qui ne sont dès lors plus occupés chaque jour ? ». D'une autre manière, la moindre présence des salariés en nombre et en fréquence rend structurellement possible l'introduction d'une configuration en *flex-office*. L'optimisation des surfaces sous la forme de bureaux partagés sans place fixe implique un développement du télétravail valant comme variable d'ajustement au sous-dimensionnement de l'espace disponible. Les mutations du bureau, associées à la diffusion du télétravail, révèlent et relèvent d'une alliance objective entre

les directions d'entreprise (recherchant une réduction de leurs coûts immobiliers et une conformation à un modèle de flexibilité à travers l'usage en situation d'espaces différenciés dans leur fonction) et leurs employés (aspirant à un sens plus personnel dans leur travail et à un équilibre renforcé entre sphères d'investissement).

Ces nouveaux principes d'aménagement de l'espace de travail, corrélés au développement du travail à distance, conduisent à transformer les « habitants » des bureaux en des « usagers de passage ». Or, à la croisée des travaux en géographie et en anthropologie (comme ceux d'Anne Monjaret, 1996 et 2002), l'auteur rappelle à contrecourant de ces évolutions le caractère identitaire des lieux de travail sur site, même si la dimension statutaire de l'espace professionnel de travail perd en consistance ; « le lieu de travail est constitutif de nos identités professionnelles et personnelles. Habiter principalement le bureau ou habiter principalement le domicile ne façonne pas les mêmes identités au travail » (p. 14). A ce titre, le prisme identitaire retenu (peu développé dans la suite de l'ouvrage) soulève deux questions : qu'est-ce que l'introduction de la distance et la réalisation de l'activité dans un espace domestique viennent transformer dans la construction des identités professionnelles ? Quel type d'identité produit l'expérience durable d'un travail réalisé majoritairement au domicile ? De manière plus générale, le travail hybride, comme forme contemporaine du télétravail, constitue un vecteur de transformation de composantes professionnelles (place et rôle de l'encadrement, valeur accordée au travail, significations attribuées aux espaces de travail, formes et modes d'investissement des collectifs de travail) et un révélateur d'évolutions sociétales sources de questionnement pour le management des organisations.

La deuxième partie porte sur les enjeux organisationnels du télétravail sous l'angle de la régulation individuelle et collective. L'auteur identifie deux modalités d'action retenues successivement par les entreprises pour encadrer la pratique du télétravail.

Au cours de la première période (1990 - 2020), les entreprises s'attachent, via des accords, à réguler l'absence individuelle au bureau par la définition d'un nombre maximal de jours de télétravail. L'engagement d'une partie des entreprises dans la mise en place du télétravail tient à l'espoir et aux promesses d'une productivité accrue - même si les études présentent encore aujourd'hui des résultats contradictoires et non définitifs. Dans un certain nombre de cas, l'augmentation constatée de la productivité tient à l'extension de l'amplitude horaire et au renforcement de la densité des journées de travail (temps de pause réduit, temps de transport épargné, moindres interruptions, taux d'absentéisme inférieur). Elle répond également de la part des télétravailleurs à une volonté de désamorcer la suspicion managériale, de se montrer à la hauteur de la confiance témoignée et du privilège accordé. En se basant sur des recherches menées entre 2022 et 2024, Laurent Taskin modère la portée effective du télétravail sur la productivité au regard de l'augmentation du nombre de jours travaillés à distance. La faible fréquence ou le caractère occasionnel du télétravail conduirait au départ à une segmentation de la nature de l'activité entre le bureau (plus subie et objet de multiples contacts et réunions) et le domicile (plus choisie et protégée des interruptions). La généralisation du télétravail aboutirait à une forme de duplication des journées sur site au domicile (« horaires, rythmes et activités identiques »). Or, nos travaux tendent à questionner ce transfert du travail sur site au domicile. Les salariés étudiés (agents de maîtrise réalisant des activités tertiaires) peuvent mettre en place une distribution spatiale des tâches révélatrice d'un travail d'organisation (planification, ventilation et hiérarchisation des tâches). Cette distribution spatiale de l'activité procède, selon

nous, d'un travail d'organisation (Terssac et Lalande, 2002) conduisant à catégoriser les tâches dans leur nature (niveau de concentration demandé), les hiérarchiser dans leur valeur (considérées comme sensibles et / ou signifiantes pour soi), les planifier sur la semaine et à les assigner à des types d'espaces (ouvert / fermé, partagé / isolé). De manière générale, les études convergent dans la définition d'un temps moyen (deux jours de télétravail par semaine ou 50% du temps de travail total) assurant un équilibre entre les bénéfices retirés (productivité, flexibilité, autonomie, confort de vie et de travail) et les coûts associés (isolement social, surconnexion, fatigue et TMS). A ce titre, un cadrage limité et un accompagnement insuffisant des salariés exposent, du point de vue des recherches mobilisées par l'auteur, les entreprises à un ensemble de risques préjudiciables à la santé des télétravailleurs (brouillage des frontières, surconnexion, surcharge de travail, épuisement). La politique de l'entreprise s'est vue questionnée, non seulement en termes de conciliation entre sphères et de prévention des risques, mais aussi en matière d'équité. L'extension progressive du télétravail donne une acuité renforcée à la question de l'équité entre salariés pouvant être source de discordes (prise en charge de tâches et d'échanges directs avec le destinataire du service par les travailleurs non éligibles) et / ou de renforcement de tensions existantes entre métiers (acteurs opérationnels et fonctionnels). Dans ce contexte, les syndicats, au départ réticents au télétravail perçu comme un facteur de fragilisation des collectifs de travail, se sont, selon l'auteur, engagés dans la négociation d'accords collectifs pour le contenir (fixation d'un nombre maximum de jours de télétravail) et l'encadrer (conditions d'accompagnement et de préservation d'une équité entre l'ensemble des salariés).

Durant la seconde période (2020 à aujourd'hui), les directions d'entreprise cherchent plutôt à réguler la présence collective par la fixation d'un nombre minimal de jours partagés sur site. A la lumière d'études convergentes, il apparaît que l'augmentation de la fréquence du télétravail prive pour partie les salariés d'une unité de temps et de lieu indispensable à la formation et à l'existence de collectifs de travail. La réduction des situations de coprésence sur des lieux physiques de travail permet moins aux salariés de retirer les bénéfices de rencontres spontanées et de conversations improvisées (Cihuelo et Piotrowski, 2021). Le télétravail restreint l'espace de déploiement des échanges informels au détriment de la circulation et de l'actualisation des connaissances, de la production de liens d'interconnaissance et de confiance, de la socialisation professionnelle, de l'intégration dans un collectif (plus particulièrement, pour les nouveaux arrivants et les novices dans le métier). Il se joue ici pour l'entreprise le maintien de liens de coopération (intra et inter-équipes) et d'appartenance à l'organisation afin de « surmonter la déspatialisation et ses risques ». Toutefois, il aurait convenu de rappeler que la vie des collectifs et la capacité à faire collectif ne se trouvent pas seulement affectées par le développement du travail à distance. De nombreux travaux en sociologie du travail ont documenté ce processus de fragilisation des collectifs engagé depuis plusieurs décennies au gré des orientations managériales et des modes de gestion : reconfiguration fréquente des collectifs de travail dans le cadre d'une accélération des changements, augmentation du rythme des mobilités, démarche d'individualisation et de mise en concurrence des salariés entre eux, pression du court terme et rentabilisation des temps productifs. De plus, on peut sûrement considérer que le télétravail ne révèle pas seulement une fragilisation d'une partie des collectifs, mais met également en lumière des morphologies de collectifs plus ou moins éprouvés par la distance et dans leur capacité à coopérer (Benedetto-Meyer, 2023). La diffusion du télétravail interroge aussi l'entreprise dans ses formes de management à mettre en place et les managers dans leur rôle à

tenir. En première approche et au regard d'un imaginaire néo-managérial (véhiculé par le modèle de l'entreprise libérée), Laurent Taskin pointe cette illusion d'un contrôle perdant en prégnance et d'une autonomie gagnant en centralité. A l'appui de différents travaux, il revient sur le fait que le télétravail n'évacue pas le contrôle, mais en diversifie les formes, notamment par tout un appareillage technologique prenant la forme d'une surveillance électronique. Contrôle et autonomie ne doivent donc pas être pensés indépendamment, mais dans leur articulation. De manière similaire, le mode agile participe de ce même mouvement. L'auto-organisation valorisée par le mode agile s'accompagne d'une transformation et d'une extension du contrôle. A ce titre, le contrôle ne se dilue pas, selon nous, dans l'organisation agile, mais se recompose sous d'autres formes (cadre *organisationnel* par un temps fini et segmenté, *gestionnaire* par les dispositifs / logiciels de suivi de l'activité et *professionnel* par une régulation par les pairs) (Cihuelo, 2024).

La troisième partie de l'ouvrage s'intéresse plus particulièrement au vécu subjectif du télétravail et aux modes d'engagement. Dans un propos toujours équilibré, l'auteur présente la pratique du télétravail comme une expérience ambivalente. D'un côté, le télétravail apparaît comme le moyen de s'assurer un confort de vie et de travail à partir d'une flexibilité temporelle renforcée, d'une liberté d'organisation accrue et d'une conciliation des rôles facilitée. D'un autre côté, le télétravail expose, d'autant plus avec sa diffusion, les salariés au brouillage des frontières, à l'hyperconnexion et au surinvestissement. A ce titre, la multiplication de ces situations d'entremêlement d'espace-temps de natures différentes participe d'une altération de la santé des télétravailleurs (surconnexion, dispersion, surcharge visuelle, isolement social ressenti et perte de visibilité, renforcement du présentisme en ligne par la réactivité et la disponibilité manifestées, augmentation de la charge de travail et du sédentarisme). De plus, l'analyse genrée du télétravail restitue en France une faible redéfinition de la division sexuée du travail domestique, particulièrement saisissable pendant la crise sanitaire (Cihuelo et Piotrowski, 2023 ; Collectif d'analyse des familles en confinement, 2021). Cette partie introduit également sur la thèse centrale et forte de l'ouvrage. Le télétravail s'apparenterait aujourd'hui pour les salariés concernés à une exigence et à un droit (acquis), mais de manière plus fondamentale à un mode de vie. La forme contemporaine du télétravail restituerait une relation de circularité entre les transformations du travail en organisation et les évolutions tendanciennes traversant la société. En effet, on assiste depuis plusieurs décennies à une affirmation de l'individu en tant que sujet cherchant à faire reconnaître la spécificité de ses attentes et de ses aspirations. L'entreprise se trouve confrontée à cette montée dans la société de la figure de l'individu porteur d'un désir d'accomplissement de soi et d'une recherche (d'un projet) d'équilibre entre les différentes sphères et composantes de sa vie professionnelle, familiale, conjugale et associative. On observe un déplacement de la place accordée au travail au profit d'un engagement polycentré (Gateau, 2024). Le télétravail se voit investi de projets (revendications) individuels et prend plus largement place dans un mode de vie. Symétriquement, la configuration du télétravail (usage des TIC, reterritorialisation de l'activité au domicile, porosité des temps et hybridation des investissements) autorise et correspond à un « mode de vie fluide, connecté, valorisant les choix individuels, le confort personnel et la liberté, au point de se confondre avec ce mode de vie ; il l'alimente autant qu'il en est le fruit » (p. 108-109). Dès lors, « comment peut-on réguler des modes de vie ? ». Cette question posée par l'auteur prend une actualité nouvelle avec la multiplication des annonces d'entreprises de déployer de manière plus restrictive le télétravail. Ces effets de retour en arrière amènent ici à s'interroger de plusieurs

manières : comment ces entreprises décryptent-elles les évolutions traversant le monde du travail et la société ? Quelles sont les visées organisationnelles d'un retour à la configuration antérieure à la crise sanitaire ? Quelles peuvent-elles être les incidences de ce mouvement à court et à moyen terme ?

Cette question de la régulation abordée à différents endroits de l'ouvrage aurait mérité d'être reprise dans la conclusion. La sociologie des organisations a en effet longtemps considéré le fonctionnement des entreprises à travers deux types de règles : les règles formelles élaborées par avance par et pour l'organisation afin d'assurer la coordination et le contrôle des activités ; et les règles informelles produites par et pour les collectifs de travail afin de traiter les aléas non pris en compte par les règles formelles, de se ménager des espaces d'autonomie, de faire collectif et de faire reconnaître, *in fine*, une identité professionnelle.

Or, au regard des tendances à l'œuvre et du développement du travail hybride, nos travaux menés conjointement avec Adam Piotrowski nous amènent à considérer que l'entreprise se trouve confrontée plus seulement à construire un équilibre entre les règles formelles définies par l'organisation et les règles non écrites constituées par des collectifs de travail. Elle doit aussi prendre en compte les règles, de plus en plus individualisées, négociées pour certaines dans la sphère domestique, encadrant en partie l'activité professionnelle - rejoignant ici l'auteur (Laurent *et al*, 2022) sur la rencontre de normes professionnelles, organisationnelles et familiales. L'entreprise doit ici composer avec ce travail de production de règles personnelles faisant irruption sur la scène de l'organisation. En ce sens, l'auteur considère que la « reterritorialisation » du travail au domicile rend sa régulation problématique.

Dans cette perspective, l'entreprise se trouve, selon nous, en quête d'une régulation à construire entre des anciennes et nouvelles sources de règles aux dynamiques (très) mouvantes :

- des règles formelles d'organisation engagées dans une dynamique d'invention et de réappropriation ; l'entreprise et son management « tentent de re-réguler la présence collective au bureau »
- des règles informelles d'organisation travaillées par des dynamiques de recomposition au sein de collectifs perdant plus ou moins en homogénéité, en consistance et en ancrage territorial
- des règles personnelles d'organisation révélatrices d'une dynamique d'affirmation et de revendication de la reconnaissance de leur singularité et de leur légitimité.

Dès lors, comment conviendrait-il de qualifier l'état de la régulation sociale en entreprise à la lumière du développement du télétravail ? En quoi ces dynamiques sociales viennent-elles réinterroger la théorie de la régulation sociale élaborée par Jean-Daniel Reynaud (1989) ? De quelle manière la prise en compte des jeux autour de l'élaboration de la règle façonnant le travail hybride pourrait conduire à enrichir cette théorie de référence ?

La quatrième partie s'attache à restituer les grands défis contemporains du télétravail rebouclant pour partie avec ses projets historiques d'ordre politique (d'aménagement des territoires au profit d'une décentralisation des activités dans les zones éloignées), organisationnel et managérial (de flexibilité et d'adaptabilité des structures), et personnel (de mode de vie source d'épanouissement personnel et familial) (Largier, 2001). Ils restent durablement d'actualité, tout en restant précaires et incertains dans leur traitement.

Le premier défi concerne les effets d'un potentiel exode urbain sur l'économie des agglomérations. Les confinements successifs expérimentés durant la crise sanitaire ont donné une nouvelle actualité aux phénomènes de mobilité résidentielle motivée par la recherche d'environnements plus calmes et de logements plus spacieux. L'exode des salariés les plus qualifiés présente ici le risque d'une fragilisation des entreprises de service vivant de la proximité des centres d'affaires et, par suite, d'une réduction de leurs effectifs les moins qualifiés. Toutefois, cette migration des cadres vers des zones moins urbanisées reste limitée dans sa portée et contenue par une absence de délocalisation effective des emplois qualifiés par les entreprises.

Le deuxième défi répond à des enjeux environnementaux de réduction des déplacements et des émissions de CO₂. L'écobilan du télétravail reste, encore ici, imprécis et difficile à apprécier (multiplicité des dimensions à intégrer dans les modèles d'analyse). Les bénéfices environnementaux du télétravail, en termes d'empreinte carbone, se trouvent minorés par les effets rebond étudiés (remplacement des trajets domicile-bureau en transport en commun par de multiples déplacements locaux en voiture) et les inégales politiques énergétiques des entreprises.

Le troisième défi mêle des enjeux d'inclusion et de négociation professionnelle. Le télétravail s'apparente ici à un instrument d'intégration de personnes éloignées de l'emploi et des centres d'activité, ou en situation d'handicap. Les expérimentations engagées restent souvent de faible portée et inadaptées aux attentes de ces salariés en quête d'insertion dans des collectifs de travail. Par ailleurs, les nombreux accords collectifs signés au terme de la crise sanitaire arrivent aujourd'hui à échéance et appellent de nouvelles négociations. Il se joue pour les syndicats, au départ réticents (crainte d'une fragilisation des collectifs et d'une perte d'accès aux salariés), le double enjeu de maintenir un cadre protecteur et équitable, et de répondre aux attentes de préservation d'un mode de vie.

Cette recherche d'un mode de vie, porteur d'une attente de rééquilibrage entre de multiples engagements, nous conduit à pointer un quatrième défi organisationnel à ajouter à ceux identifiés par l'auteur. La figure de l'individu contemporain, en quête d'une réalisation de soi sur une variété de scènes sociales (familiale, associative, sportive, artistique...) et d'une libération des contraintes spatio-temporelles, interroge les organisations sur leur capacité à faire communauté autour d'un récit partagé et d'un bien commun. Autrement dit, le double mouvement d'individualisation et de subjectivation parcourant la société, place les entreprises face au défi de parvenir à rester un espace (central) d'identification, d'intégration et de cohésion. Dans les années 1990, Renaud Sainsaulieu considérait que l'entreprise était une « institution centrale d'une société ». La vision contemporaine du télétravail (qualifié de « sociétalisé ») restituée dans cet ouvrage constitue un appel à penser autrement les liens entre entreprise et société, au-delà de ses seuls effets sur l'organisation et le travail.

En conclusion, Laurent Taskin propose ici un ouvrage, situé entre l'ouvrage scientifique et l'essai (laissant transparaître une conception communautaire de l'entreprise), tenant les promesses annoncées. Il nous restitue une vision historique du télétravail et synoptique des travaux consacrés à cet objet. Elle contribue à replacer le télétravail dans le temps long marqué par des évolutions significatives et tendanciennes, et ainsi à nous dégager d'une lecture purement conjoncturelle. L'auteur prend toujours le soin d'apporter une lecture contrastée et équilibrée

du télétravail, loin de le considérer comme un phénomène homogène et univoque - même si le télétravail analysé ici peut assez souvent apparaître sous une forme générique, éloignée des appartenances catégorielles et des ancrages culturels des télétravailleurs, et moins attentif aux conditions inégales d'accès et d'exercice du télétravail entre femmes et hommes, et entre cadres et non-cadres (Schütz, 2024). Il parvient également à combiner les dimensions et les niveaux d'analyse au profit d'une approche globale et compréhensive d'un mode de travail et de vie. Il émerge la représentation paradoxale d'un « individu hyperconnecté, en réseau » et en perte progressive de liens avec un collectif protecteur et intégrateur. En définitive, cet ouvrage de référence sur le sujet du télétravail constitue un point de repère dans une littérature foisonnante pour les chercheurs / étudiants en sciences sociales et un objet de réflexion accessible pour des praticiens en organisation confrontés au défi d'inventer sa mise en œuvre au fil de leurs expériences subjectives (salarié, manager, dirigeant, représentant syndical, médecin du travail, consultant).

Le tableau du télétravail proposé par l'auteur ouvre sur un ensemble de questions ébauché au fil de la recension et que nous avons soumis à l'auteur afin d'ouvrir un espace de dialogue.

En quoi la diffusion élargie du télétravail et sa féminisation participent-elles d'une atténuation des inégalités ou, au contraire, d'une recomposition des inégalités entre femmes et hommes, et entre cadres et non-cadres ?

Dans le livre, j'évoque certains travaux récents qui montrent deux choses. D'abord, le télétravail est sexué : il y a, aujourd'hui, un peu plus de femmes qui le pratiquent en France mais, surtout, 46% des femmes occuperaient une fonction dite télétravaillable contre 31% des hommes seulement (Eurofound, 2022 ; Sostero et al., 2020)—dessinant une tendance de fond du développement futur de celui-ci. Pourtant, jusqu'il y a peu, le télétravail était davantage exercé par les hommes que l'on trouvait plus nombreux dans les secteurs d'activité propices à l'exercice du télétravail (conseil, systèmes d'information...) mais aussi dans les fonctions de cadres, davantage éligibles pour le télétravail (entre 1982 et 2019, la part des femmes cadres est passée de 21 à 42% en France). Ensuite, la pratique du télétravail est genrée. Dans une enquête menée auprès de 5 695 fonctionnaires brésiliens, de Velasco et al. (2023) montrent que le télétravail est associé à un niveau élevé de qualité de vie, tant pour les hommes que pour les femmes. Toutefois, certains déterminants de la qualité de vie tels que le conflit entre le travail et le non-travail et les interruptions dans le travail sont davantage mentionnés par les femmes ayant des enfants que par les hommes. Selon Kurban Rouhana et Mielly (2023) qui ont interrogé 44 managers travaillant de manière flexible dans une entreprise du Moyen-Orient, les femmes se représentent le domicile comme un lieu d'activités domestiques, alors que pour les hommes c'est une extension de leur identité professionnelle. Shin et Takenoshita (2023) rapportent des niveaux de satisfaction différents entre les télétravailleurs et les télétravailleuses japonais qu'ils ont sondés et l'expliquent par l'inégalité de genre dans les responsabilités domestiques endémique à la société japonaise. Comme je l'explique dans le livre, cet élément est déterminant : Klarsfeld et al. (2024) montrent ainsi que les régimes égalitaires en matière de genre modèrent le niveau de stress lié à la pratique du télétravail (interférence famille-travail, isolement organisationnel et émotionnel) qui reste plus élevé chez les femmes. Ainsi, en Suède, la relocalisation du travail masculin au domicile engendre une quasi-inversion de la division

sexuée du travail alors qu'elle n'est pas remise en question en Suisse et en France, selon Landour (2023) qui s'est attachée à l'étudier dans le cas particulier d'hommes contraints au télétravail tandis que leurs femmes gardaient une activité sur site. Toutefois, il faut noter que certaines études font état d'une propension plus forte des pères à s'investir dans les activités domestiques et de soin (Pailhé et al., 2022 ; Ewald et al., 2023), même si la scolarité des enfants semble davantage incomber aux femmes (Diard et al., 2022). En conclusion, l'inégalité d'accès au télétravail tend à s'inverser : plus de femmes que d'hommes y sont potentiellement éligibles, ces derniers étant largement majoritaires dans des secteurs et métiers où le télétravail n'est pas accessible (transport, construction, sécurité, industrie). L'inégalité de genre semble largement reproduite : les femmes l'associent davantage à des opportunités de conciliation des rôles professionnels, domestiques, de soin que les hommes—quoique certaines recherches nuancent ceci et identifient une propension des hommes à investir davantage les activités domestiques lorsqu'ils pratiquent le télétravail. Quant à l'inégalité entre cadres et non-cadres, elle a évolué. Ces deux populations de cols blancs ont en effet accès au télétravail, mais ceux qui le pratiquent le plus intensément restent les cadres et les ingénieurs (Do et al., 2022).

D'une autre manière, le développement du travail hybride, éloignant plus fréquemment les salariés des espaces professionnels de travail et de leurs collectifs, interroge sur le type d'identités produites et les processus de construction identitaire activés. Le développement d'un régime d'activité en mode hybride, marqué par l'affirmation de règles personnelles d'organisation et la « reterritorialisation » des activités au domicile, appelle selon nous le réinvestissement de la question de la régulation (voir supra). Dès lors, comment la théorie de la régulation sociale se voit-elle réinterrogée et quels prolongements conviendrait-il d'engager ?

Cette question est particulièrement pertinente et imposerait, sans doute, de dénaturer la théorie de la régulation sociale (à présent, TRS) telle qu'élaborée originellement par Jean-Daniel Reynaud. En effet, ce dernier étudie, dans les années 1960 et 1970, la manière dont les accords collectifs s'élaborent. Dans une société française encore très « collective », pour faire court, il observe les mécanismes de la concertation sociale et ses acteurs : les représentants des travailleurs et des employeurs—dans une logique de représentation collective des parties et d'élaboration d'accords produisant ou permettant de respecter les droits collectifs des travailleurs. Si la régulation conjointe, celle qui donne lieu à un accord collectif formel, constitue la référence de ce cadre de la négociation, il observe de bien plus nombreuses règles issues de régulations de contrôle et autonomes, c'est-à-dire, de manière simplifiée et je m'en excuse, produites par le pouvoir coercitif (la direction, p.ex.) et par les collectifs de travail eux-mêmes. Interroger, comme vous le faites pertinemment, l'existence de régulations individuelles et leur place dans la régulation sociale induit une presque-rupture épistémologique amenant à dénaturer la conception du collectif structurant la TRS et préalable à toute régulation sociale, au profit d'un collectif qui n'existerait pas *per se* mais serait la somme des individus qui le composent—et au sein duquel chacun pourrait être la source d'une forme de régulation individuelle telle que vous la nommez. Une manière d'envisager tout de même ce mouvement consisterait à considérer la nature de la normativité des règles. C'est un élément de débat amené par Olivier Favereau (2003) et Jean-Pierre Bréchet (2008) dans un dialogue avec Reynaud visant à établir des liens entre la théorie des conventions et la TRS auquel ce dernier n'a pas réellement donné suite. Nathalie Richebé, toutefois, écrira avec Reynaud (2007) que les règles produites par les acteurs de la régulation sociale sont porteuses d'une normativité ordinaire, que l'on peut comprendre comme étant celle prévalant à la rencontre des acteurs au moment où les

régulations de contrôle et autonomes se rencontrent, par exemple. Il n'est donc point question, pour eux, de la production explicite d'une normativité qui pourrait être « autre » dans le cadre de la régulation sociale. En résumé, on pourrait imaginer que le cadre normatif dans lequel les régulations sociales prennent place aujourd'hui intègre l'existence d'individus producteurs de règles individuelles. Mais, une règle peut-elle seulement être individuelle ? Il y a une différence entre l'action que j'entreprends (j'organise ma journée de telle manière, je m'isole pendant deux heures, etc.) et une règle qui demeure, dans la logique reynaldienne et en sciences des organisations, collective au regard de son élaboration et de sa portée. Je bute dès lors sur cette incohérence épistémologique entre une théorie collectiviste, disons, et une proposition individualiste consistant à considérer chaque individu comme l'auteur de règles que l'organisation devrait arriver à intégrer. Il me semble que l'on est davantage dans le registre du comportement que de la règle. Cela étant dit, la question de la régulation de la pratique du télétravail soulève justement la nécessité de réinvestir le champ du collectif et, à ce titre, la mobilisation de la TRS en l'état semble pertinente.

Enfin, comment peut-on interpréter la volonté d'une partie des entreprises de revenir à la situation antérieure à la crise sanitaire et avec quel retentissement sur les régulations sociales constituées ?

C'est à ce type de débat contemporain que cet ouvrage entend contribuer, en mobilisant un grand nombre de travaux de recherche récents, issus de disciplines et de régions différentes—ce qui offre un panorama intéressant et une prise de recul salutaire sur des enjeux d'actualité comme ceux-ci. Sur ce sujet spécifique, j'observe une prise de conscience, de la part des entreprises, de la nécessité de prendre soin de la communauté de travail, largement délaissée ces dernières décennies au profit de l'individu *individualiste*, pour paraphraser Hunyadi (2023). Autrement dit, ces entreprises cherchent sans doute à trouver le juste équilibre entre bien-être organisationnel et bien-être individuel. Ce n'est pas une mince affaire, tant la tendance à l'individualisation de la relation de travail constitue une lame de fond persistante et amplifiée par des pratiques de GRH et de management largement individualisées (rémunération variable, à la carte, évaluation des performances individuelles, parcours de carrière individualisés, développement personnel, etc.) ayant conduit, selon Danièle Linhart (2015) à l'atomisation des collectifs. Mais, la prise de conscience est là : face à des enquêtes portant sur la qualité de vie au travail, à des taux d'absentéisme et de désengagement en croissance sensible, le management réalise aussi qu'il devient plus difficile de « faire communauté », de travailler ensemble au-delà de ce qui est attendu de chacun. Les recherches sur le sujet montrent, en effet, que la contiguïté physique est nécessaire pour des activités d'innovation, de créativité, de feedback, de résolution de problèmes...directement corrélées à la performance des entreprises (voir p.ex. Bohns, 2017 ; Claudel et al., 2017 ; Van Zoonen et al., 2024). Concrètement, en matière de régulations sociales, les accords télétravail et les modalités de le pratiquer sont renégociés, de nouveaux arrangements voient le jour qui peuvent porter sur la présence collégiale (ce que l'on fait ensemble, pourquoi, comment...) au détriment du seul bien-être individuel. Comme toute régulation sociale, celle-ci produit des règles qui entendent protéger les collectifs mais peuvent aussi exclure la singularité de certaines situations. Il est donc intéressant de constater ce mouvement de « retour » au collectif (plus qu'au « bureau »), même s'il doit être porteur d'un « appareillage » particulier (quels accords, quels contenus, quelles arènes) et ne peut se limiter à imposer une présence dans les bureaux.

Bibliographie :

Benedetto-Meyer, M., 2023. Que deviennent les collectifs en télétravail ? Une analyse par l'usage des outils collaboratifs. *SociologieS*. <https://journals.openedition.org/sociologies/20615>

BOHNS, V., 2017. A Face-to-Face Request Is 34 Times More Successful Than an Email. *Harvard Business Review*, avril.

Bréchet, J.-P., 2008. Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. *Revue Française de Gestion*, 184(4), 13-34.

Cihuelo, J., 2024. Le troisième âge de la gestion par projets : mode agile et rationalisation temporelle du travail de conception, In : Chambost, I. Metzger, J.L. Nocenti, B. Sanson, D. *Sociologie de la gestion et du management : des interactions aux institutions*. Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion.

Cihuelo, J., Piotrowski, A., 2023. Les espaces-temps du télétravail en confinement : l'inégale capacité de conciliation entre sphères d'activité. *SociologieS*. <https://journals.openedition.org/sociologies/20890>

Cihuelo, J., Piotrowski, A., 2021. De la réappropriation à distance des espaces d'échanges informels. L'expérience du télétravail en situation de confinement ». *Sociologies Pratiques*, 43 (2) , 51-61.

CLAUDEL, M., MASSARO, E., SANTI, P., MURRAY, F. et RATTI, C., 2017. An Exploration of Collaborative Scientific Production at MIT through Spatial Organization and Institutional Affiliation. *PLoS ONE*, 12 (6).

Collectif d'analyse des familles en confinement, 2021. *Familles confinées. Le cours anormal des choses*. Vulaines-sur-Seine, Éditions du croquant.

DIARD, C., HACHARD, V. et LAROUTIS, D., 2022. Télétravail et crise du COVID 19. Un mode d'organisation inégalitaire ? *Management & Sciences sociales*, 32, p. 53-64.

DO, T., BEATRIZ, M., BÈQUE, M., COUTROT, T., DUVAL, M., ERB, L., INAN, C. et ROSANKIS, E., 2022. Les conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail, *Insee Références*.

EUROFOUND, 2022,. *The Rise in Telework. Impact on Working Conditions and Regulations*. Bruxelles, Publications Office of the European Union.

EWALD, A., GILBERT, E. et HUPPATZ, K., 2023. Knowing your Place. The Role of Occupational Status in Fathers' Flexible Working. *Community, Work & Family*, 27 (4), p. 1-18.

Gateau, G (dir.), 2024. *2030... Le travail a changé*. Paris, Le cherche midi.

HUNYADI, M., 2023. *Le second âge de l'individu. Pour une nouvelle émancipation*. Paris, PUF.

Cihuelo, J. et Taskin, L. (2026). Regards croisés : une recension, une discussion. *Revue de l'organisation responsable*, 21(1), 32-40. <https://doi.org/10.54695/ror.211.0032>.

KLARSFELD, A., CARILLO, K., CACHAT-ROSSET, G., SABA, T. et MARSAN, J., 2024. Does the Welfare Regime Impact the Telework Gender Stress Gap ? *New Technology, Work and Employment*, 39 (1), p. 168-195.

KURBAN ROUHANA, L. et MIELLY, M., 2023. Toiling from the Homespace, Longing for the Workplace. Gendered Workplace Imaginaries in an (In)flexible Work Scenario, *Culture and Organization*, 29 (5), p. 433-454.

LANDOUR, J., 2023. Quand les hommes télétravaillent. Variations des arrangements domestiques en France, en Suède et en Suisse, dans C. Senik (dir.), *Le travail à distance. Défis, enjeux et limites*. Paris, La Découverte, coll. « Recherches », p. 185-202.

Largier, A., 2001. Le télétravail. Trois projets pour un même objet. *Réseaux*, 106, 203-229.

Laurent, M., Taskin, L. Ughetto, P., 2022. Une rupture dans le rapport au travail ? La pandémie de Covid-19 et les temporalités de gestion de leur parcours par les salariés. *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, 28 (72), 63-83.

Linhart, D., 2015. *La comédie humaine du travail*. Paris, éditions érès.

Monjaret, A., 1996. « Être bien dans son bureau » : jalons pour une réflexion sur les formes d'appropriation de l'espace. *Ethnologie française*, 26 (1), 129-139.

Monjaret, A., 2002. Les bureaux ne sont pas seulement des espaces de travail. *Communication et organisation*, 21, 2-10.

PAILHÉ, A., SOLAZ, A. et WILNER, L., 2022. Housework and Parenting during the Lockdowns in France. How Have the Socio-Economic and Gender Inequalities Changes ?, *Économies et Statistique / Economics and Statistics*, 536-537, p. 3-25.

Reynaud, J.-D., 1989. *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Paris, Armand Colin.

Reynaud, J.-D., & Richebé, N., 2007. Règles, conventions et valeurs. Plaidoyer pour la normativité ordinaire. *Revue française de sociologie*, 48(1), 3-36.

Favereau, O., 2003. La théorie de la régulation sociale est-elle au centre de l'économie des conventions? In G. de Terssac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud: Débats et prolongements* (p. 367-384). Paris : La Découverte, coll. Recherches.

Sainsaulieu, R (dir.), 1990. *L'entreprise, une affaire de société*. Paris, PFNSP.

Schütz, G., 2024. Un télétravail aux bénéfices inégaux La construction organisationnelle de régimes de télétravail différenciés. *Sociologie*, 15 (4), 407-425.

SHIN, J. et TAKENOSHITA, H., 2023. How Does Telework Contribute to Generating Inequality During the COVID-19 Pandemic ? The New Origin of Inequality in Japan, In S. Matsuda et H. Takenoshita (dir.), *Changes in Work and Family Life in Japan Under COVID-19*, Cham, Springer.

SOSTERO, M., MILASI, S., HURLEY, J., FERNÁNDEZ-MACÍAS, E. et BISELLO, M., 2020. *Teleworkability and the COVID-19 Crisis. A New Digital Divide ?*, Bruxelles, European Commission, JRC121193.

Cihuelo, J. et Taskin, L. (2026). Regards croisés : une recension, une discussion. *Revue de l'organisation responsable*, 21(1), 32-40. <https://doi.org/10.54695/ror.211.0032>.

Terressac, G., Lalande, K., 2002. *Du train à vapeur au TGV. Sociologie du travail d'organisation*. Paris, PUF.

Ughetto, P., 2020. Covid-19 : le travail et les inflexions du changement institutionnel. *La Revue des Conditions de Travail*. <https://enpc.hal.science/hal-02928412v1/document>

VAN ZOONEN, W., SIVUNEN, A. et BLOMQVIST, K., 2024. Out of Sight. Out of Trust ? An Analysis of the Mediating Role of Communication Frequency and Quality in the Relationship between Workplace Isolation and Trust, *European Management Journal*, 42 (4).